



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Hvad er Forventningsbaseret ledelse?

Voxted, Søren

Publication date:
2001

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Voxted, S. (2001). *Hvad er Forventningsbaseret ledelse?* Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. VCL-serien Nr. 20

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Hvad er Forventningsbaseret ledelse?

Rapport udarbejdet af Søren Voxted, Aalborg Universitet

Hvad er forventningsbaseret ledelse?

Rapporten indleder med konklusionen, idet jeg opstiller, hvad der menes med Forventningsbaseret ledelse.

Begrebet ”Forventningsbaseret ledelse” er udledt af en række forsøgskurser gennemført i år 2000 i hhv. Danish Crown og Amagerbanken. Her gjorde vi, der var involveret i projektet, en række opdagelser og nåede frem til nogle resultater, som var noget anderledes, end vi havde forestillet os i udgangspunktet. Disse erfaringer og projektet, de udspringer af, vil jeg gennemgå i næste del af rapporten. Denne indledning har alene til formål at definere begrebet, gennem en præsentation af de fem søjler, det bygger på.

Forventningsbaseret ledelse er en generel metode til iværksættelse og implementering af forandringer i organisationer. Den indeholder fem søjler, der hver især er en anbefaling til ledelsen om, hvad den skal gøre/undlade i den proces, der går forud for forandringer. Dette med henblik på at opnå det bedst mulige design for forandringerne, et forbedret grundlag for udarbejdelse af handleplaner og valg af værktøjer til at gennemføre forandringerne, og opnå de ansattes medvirken til forandringer. Dette gøres kun ved at inddrage de ansatte i processen på en sådan måde, at der i udgangspunktet er færrest mulige bånd der hindrer deres udfoldelse af bidrag til hvordan ledelsens planer for forandringer kan og bør realiseres.

Den første søjle er, at ledelsen i udgangspunktet skal afgrænse sig til at udstikke mål og rammer for forandringer. Mange ledelser tager allerede i udgangspunktet beslutninger om de planer, der skal realisere målene og vælger endog redskaber. I denne proces er det ikke unormalt, at ledelsen inddrager egen stab til at udfærdige videre planer og anvender konsulenter mv. til at realisere planer, der kan føre de strategiske mål ud i praksis. Her bør man først og fremmest anvende de ansatte, forandringerne omfatter, til at udfærdige forslag til handleplaner og bruge deres viden og erfaringer i valget af værktøjer. Ledelsen vil ved at lægge forslag til handleplaner og værktøjer åbent op, men samtidig klart angive hvad der er mål og hvad der er ressourcegrundlaget, skabe et forbedret grundlag for videre beslutninger, der tilmed på forhånd er sikret en anderledes commitment hos de ansatte.

Den anden søjle er, at ledelsen bør formidle forventninger til de ansatte, frem for planer og endelige beslutninger. Med forventninger skabes der en anderledes åbenhed, som giver plads til at diskutere det mulige og det ønskelige. Ved at diskutere forventninger får de ansatte også lejlighed til at sige, hvad deres forventninger er til ledelsen, og hvad de ser som forudsætninger for at kunne leve op til forventningerne. Forventninger er ikke noget der nødvendigvis gennemses. Forventninger skal gensidigt tilpasses de faktiske forhold, og de skal afspejle en realisme i forhold til, hvad der er muligt, og hvad der er virksomhedens mål. Men ved at diskutere forventninger fremfor planer åbnes der op for en anderledes mangfoldighed i planer og ideer. Ligesom der kan skabes et anderledes engagement og commitment hos de ansatte for at gennemføre ledelsens mål og ideer. At ledelser på denne måde lægger planerne mere åbent ud, er dog ikke ensbetydende med, at ledelser ikke skal gøre sig overvejelser om planer og værktøjer. Ledelser kan og skal i forbindelse med strategiske mål og rammer også gøre sig overvejelser om, hvilke krav de stiller til de ansatte med hensyn til nye opgaver, nye roller osv. Men disse planer bør ikke være styrende i udgangspunktet.

Den tredje søjle er en helt åben diskussion hvad angår udmeldinger og gensidige diskussioner af forventninger, og forslag til handleplaner og værktøjer der kan implementere ledelsens mål og rammer. Ud fra den antagelse, at de ansatte selv er den mest centrale bidragsyder til handleplaner og værktøjer, er det ikke på forhånd muligt at lægge en detaljeret dagsorden for diskussionerne. Der bør skabes et åbent forum for diskussion, hvor det er deltagerne selv der fastlægger de temaer der skal diskuteres. De rammer, der trods alt skal være, er:

1. En præsentation af ledelsens visioner, mål og rammer, samt deres forventninger.
2. Andre aktørers forventninger.
3. Et forum og ”spilleregler” for diskussionen, nogle planer for tid og sted, samt angivelser af hvad diskussionen skal munde ud i.

Det vil i denne forbindelse være af betydning, at der er en ressourceperson, som er i stand til at styre den diskussion, så den leder konstruktivt frem mod, at deltagerne opstiller planer og værktøjer. Ligeledes vil det være en fordel, om denne ressourceperson er i stand til at samle ideerne op, og give dem retning ved at pege på eksisterende muligheder for redskaber mv., der matcher de forslag, der rejses.

Den fjerde søjle er, at de diskussioner og forslag, der rejses, nedfældes skriftligt, og danner grundlag for de løbende diskussioner af forventninger. Og til helt eksakt at fastholde ideer til planer og værktøjer. På dette punkt har ressourcepersonen ligeledes en central rolle som den, der udfærdiger dette skriftlige materiale. I det videre projekt arbejdes der med et samlet dokument, kaldet konklusionspapir, som er gennemgående og dermed styrende for hele processen Forventningsbaseret ledelse. Med dette papir er det muligt at fastholde fokus på aktiviteter, der peger i den ønskede retning. Og at fastholde hvilke forventninger, der stilles gensidigt. Papiret er altså grundlag for videre handling, og dermed et dokument, der i sig selv kan anvendes som redskab til forandring.

Den femte søjle er, at deltagerne i processen arbejder med konkrete projekter, der direkte sigter mod at indfri mål og aktiviteter listet op i konklusionspapiret. Med det formål at gøre Forventningsbaseret ledelse handlingsrettet, er det vigtigt at deltagerne i processen ender op med konkrete aktiviteter, der binder dem op på den udvikling, der udspringer af konklusionspapiret. De projekter/aktiviteter, der iværksættes, udarbejdes af deltagerne i processen. Men deres indhold aftales sammen med/godkendes af ledelsen, ligesom ledelsen er med i at facilitere projekterne. Deltagerne i processen forpligtiger sig til at arbejde ud fra konklusionspapiret, og topledelsen forpligtiger sig til at stille ressourcer til rådighed, der gør det muligt for deltagerne at leve op til papiret.

Erfaringer fra et udviklingsforløb

Det er naturligvis tilfredsstillende, når man kan sige, at noget man har været med til at gennemføre, har været en succes!

Det er faktisk hvad man kan sige om forsøgsprojektet ”Forventningsbaseret ledelse”.

Forventningsbaseret ledelse er et udviklings- og uddannelsesforløb, der retter sig mod mellemledere. Den centrale aktivitet i forløbet er tre seminarer af hver to dages varighed. Derudover er der en række aktiviteter forud for forløbene, mellem de enkelte seminarer og efterfølgende de tre seminarer.

Forventningsbaseret ledelse blev afviklet som forsøgskurser i år 2000 i to koncerner; Danish Crown og Amagerbanken. Der blev i hver af de to koncerner afviklet to forløb, altså i alt fire forløb. Syv til tolv deltagere gennemførte hvert af de fire forløb. Det første forløb startede op i marts med deltagere fra Danish Crown. De tre øvrige forløb blev afviklet i efteråret.

Når jeg sådan uden tøven sætter på skrift, at forløbet var en succes, har det tre årsager.

For det første fik vi på alle fire forløb utrolig gode slutevalueringer. Det var næsten uden undtagelse, at deltagerne sagde, at dette havde været noget af det mest givtige og udviklende de havde deltaget i udi træning og uddannelse. Den ene af de to koncerner havde igennem flere omgange været igennem efteruddannelsesforløb og træningssessioner, forestået af nogle af de mest anerkendte og benyttede udbydere og managementkonsulenter i dette land. Set i det lys er det bemærkelsesværdigt, når flere af deltagerne i den afsluttende evaluering sammenfattede Forventningsbaseret ledelse i forhold til disse forløb med sætninger som ”det her er klasser over hvad vi tidligere har deltaget på” og ”det er tydeligt at mærke den forskel, det giver, når noget som det her gennemføres af forskere” (underforstået at Forventningsbaseret ledelse har en tilknytning til mit ph.d.-forløb).

Den anden årsag til, at jeg udnævner forløbet til en succes er, at virksomhederne efterfølgende anvender resultaterne fra forløbene. I de samtaler jeg har haft med ledelserne i virksomhederne siden, har jeg klart fået det indtryk, at forløbene har skabt ændringer og nytænkning. Dette skal ikke forstås sådan, at alt hvad der kom frem på kurserne har ført til ændringer. Men de resultater og de diskussioner, forløbene skabte, har givet ledelserne et andet syn på muligheder og problemer i de to koncerner, og har ændret dagsordenen for organisationsudviklingen og personalepolitikken begge steder. Begge steder har ledelserne givet udtryk for, at der blev rejst problemstillinger og peget på perspektiver, som de ikke havde set og ikke troede mulige eller til stede.

Endelig for det tredje syntes de første opsamlinger at pege på, at forløbene har en blivende effekt i forhold til deltagerne. Dette er ellers et klassisk problem, når der snakkes efteruddannelse. Deltagerne er opfyldt af den hellige ild umiddelbart efter, for så, mere eller mindre bevidst, at glide tilbage i gamle rutiner. Det syntes ikke at være tilfældet efter dette forløb. En evaluering af det første forløb knapt et år efter viste, at deltagerne havde og fortsat arbejder med de projekter de opstillede. Fra de øvrige forløb har jeg hørt, at der arbejdes med ERFA-grupper, at projekter er under etablering etc. Og som et kuriosum vil jeg nævne, at en tillidsmand på en af deltagernes arbejdsplads kontaktede mig uopfordret og fortalte, at tingene havde ændret sig efter at lederen har deltaget i Forventningsbaseret ledelse. Forløbet havde haft en tydelig og positiv effekt på arbejdspladsen.

Hvad skabte succesen

Det er altså gået godt. Forsøget har været vellykket. Vi kan altså med god samvittighed skrive til Erhvervsministeriet, der har bevilget pengene til det samlede projekt, at det har været en stor succes! Men det går nok ikke. Sæt de spørger om *hvorfor har det været en succes?*

Her begynder det faktisk at blive vanskelig. Det spørgsmål har vi, der har været i og omkring projektet, brugt en del tid på. Og vi har faktisk ikke kunne finde det fulde svar – endnu. Jeg vil dermed sige, at denne publikation kun kommer med noget af svaret. Jeg vil forsat følge de hold, der var igennem forløbene, og se hvordan udviklingen tegner sig om et år. Vi afventer også en ekstern evaluering af forløbet, som forhåbentlig og formentlig bidrager til et svar. Men jeg har en række bud, som fremstår relativt tydeligt, og som tegner nogle nok så interessante konklusioner.

Konklusioner, hvis rækkevidde når langt videre end blot til forløbet "Forventningsbaseret ledelse". Disse har for mig at se relevans i forhold til al form for ledelses- og organisationsudvikling.

Når det er så vanskeligt at pege på, hvorfor det har været en succes, skyldes det ikke mindst, at forløbene har udviklet sig meget anderledes, end vi havde planlagt i udgangspunktet. Jeg har under dette forløb flere gange erindret mig en læresætning, jeg fik af en forhenværende sømand, nu økonom i LO: *der er ingen planlægning, der overgår svineheldet*. Denne sætning er faktisk meget rammende for hvad der skete i forløbet. Det gik anderledes, end vi planlagde. Og det gik godt!

Udgangspunktet var personlig uddannelse og udvikling af mellemlidergruppen. Tesen bag etableringen af forløbet var den, at mellemliderne befinder sig i et krydsfelt mellem deres ansatte og de overliggende ledelsesniveauer, herunder det ledelseslag der formulerer virksomhedens strategi. Alle parter har i udgangspunktet nogle forventninger til mellemlideren, som i nogen grad vil være modsatrettede. Deraf opstår krydsfeltet. Og det er mellemliderens egen opgave at finde sin plads og passe sit arbejde ind i dette krydsfelt på en sådan måde, at både de selv, de ansatte og den øvrige ledelse kan leve med det. Dette må nødvendigvis afstedkomme problemer. For det første skal lederen evne og have redskaber til at læse andres forventninger og skabe en position, der tilgodeser disse. Det har langt fra alle ledere i udgangspunktet. For det andet, og i konsekvens af det første, åbner det op for suboptimering. Lederen må nødvendigvis skabe sig et rum, der gør, at han eller hun kan fungere i hverdagen. Og dette rum er ikke nødvendigvis særligt hensigtsmæssigt set med baggrund i virksomhedens målsætninger og/eller ud fra de ansattes synspunkt.

De her skitserede problemstillinger, og dermed den i udgangspunktet styrende tese, er ikke ukendt stof i ledelsesforskningen. To af de klassiske arbejder inden for ledelses- og organisationsteorien belyser dette problemfelt. Det gælder de berømte Hawthorne forsøg, rapporteret i Roethlisberger og Dicksons bog fra oprindeligt 1937 *Management and the Workers* (1943). Ligeledes greb den engelske industrisociolog Joan Woodward fat i krydsfeltet, mellemlidere befinder sig i, i (Woodward, 1965). Begge undersøgelser peger i retning af, at denne kategori af ledere har en tendens til at "vælge side" til fordel for den ene part i krydsfeltet. Og for ledere tæt på de ansatte på operatørniveau, vil det ofte være til fordel for denne part. Dette forstået på den måde, at de tager afsæt i deres ansattes umiddelbare problemer, og at de indtænker egne opgaver og problemer med den ansattes øjne. Dette afspejler sig meget direkte i deres praksis. De er i stort omfang orienteret i

deres arbejde mod de umiddelbare (drift)problemer. Deres lederstil er mere re-aktiv end pro-aktiv. De har den faglighed, der knytter sig til det arbejde de leder, som deres styrkepunkt. De slukker brænde, med gør intet for at forebygge ilden!

Dette *var* udgangspunktet for forsøgsprojektet "Forventningsbaseret ledelse". Mellemliderne befinder sig i et krydsfelt af modsatrettede forventninger. Dette er en situation, de står alene med, og ofte kender de ikke fuldt de forventninger, man stiller til dem. Og selvom de kender dem, så evner de langt fra altid at kunne leve op til dem. Hvilket igen fører til suboptimering, for at de overhovedet kan være i deres job.

Disse problemer bliver tilmed forstærket af, at mange organisationer i disse år er inde i forandringsprocesser, som også, måske endda især, påvirker netop mellemlidernes arbejde.

Med forløbet ville vi gribe fat i denne udfordring. Til formålet blev der opstillede tre mål eller "trin":

Det første trin var at præsentere og gøre deltagerne begribelig, hvad det er for forventninger, ansatte og overliggende ledelsesniveauer stiller til dem. Ligeledes var det afgørende, at deltagerne selv fik mulighed for at formulere forventninger til egen jobfunktion. Deltagerne skulle på baggrund af denne viden sammenfatte billederne af forventninger til mellemliderrollen, og gøre sig selv klart på hvilke punkter, der er overensstemmelse, og hvor der er forskelle.

Andet trin var at bearbejde disse forventninger. Dette sker både internt i gruppen og i dialog med repræsentanter fra ledelse og ansatte. Der blev fra underviserens side lagt op til, at omdrejningspunktet for dialogen ikke kun blev diskussion af eksisterende forventninger. Vi lagde op til en dynamisk proces, hvori der indgik i dialog og bearbejdning, hvordan og hvilke betingelser der måtte stilles for at leve op til de stillede forventninger. Hermed blev der også affødt forventninger fra mellemliderne, som de øvrige niveauer skulle leve op til. Vi ville dermed som undervisere bestræbe os på at skabe fælles forventninger gennem dialog. Men vel og mærke i en proces, hvor alle parter fik legitim ret til at bidrage til disse fælles forventninger. Og hvor helst alle, eller så mange som muligt, følte et ejerskab til forventningerne. Sættet af fælles forventninger skulle sammenfattes i et konklusionspapir udarbejdet af underviserne.

I tredje trin arbejdede de enkelte mellemledere med sig selv i forhold til forventningerne. Der var nu skabt et fælles sæt og billede af forventninger, som den enkelte kunne spejle sig i forhold til. Opgaven var nu at hver enkelt fandt frem til, hvad det krævede at leve op til de stillede forventninger. Og vi som undervisere skulle være behjælpelig med at pege på fremtidige aktiviteter, der kunne understøtte den enkelte i retning af at leve op til forventningerne. Det tredje trin fik dermed karakter af planlægning til personlig udvikling og uddannelse.

Alt i alt var der lagt op til et forløb, som kunne bringe nogle klassiske teoretiske rammer ind i en nyere kontekst. Det har ikke mindst været min opfattelse, at dele af de aktiviteter, der udbydes som lederudvikling og –uddannelse i alt for høj grad mangler forankring i den traditionelle lederrolle, som de fleste ledere på det danske arbejdsmarked dybest set er underlagt. Dette gjorde også, at jeg havde forventninger til nogle forskningsresultater, der kunne opdatere den klassiske ledelsesteoris elementer til nutidens organisationer.

For alle fire forløb gælder det, at denne forudsætning ikke holdt. Faktisk viste der sig et overraskende identisk billede af hvilke forventninger, der bør stilles til mellemlederne. Og der var helt samstemmende udtalelser om, hvad det er for en mellemleder, man ønsker.

Men omvendt var der også enighed om, at man ikke havde denne mellemledergruppe for nuværende. Forklaringerne på dette var noget forskellige. Topledelserne mente betingelserne i hovedtræk var til stede. Mellemlederne selv og de ansatte var ikke helt enige i dette. Om end de ansatte også sagde, at de savnede initiativer fra mellemlederne. Men det centrale udgangspunkt, at mellemlederne befinder sig i et krydsfelt af varierende forventninger, viste sig ikke at holde i den virkelighedens verden, dette projekt undersøgte. Hvilket gjorde, at forløbene blev anderledes end forudsat i udgangspunktet.

En karakteristik af mellemlederen i dag

Der kan selvfølgelig ikke generaliseres på baggrund af to forløb i hver af to koncerner. Der vil utvivlsomt være virksomheder, hvor forløbet ville være afviklet ud fra den oprindelige idé og tese. Men efterfølgende er det også min opfattelse, at den virkelighed jeg mødte i de fire forløb, har en

generel udbredelse. Det, at det samme mønster, der gør sig gældende i to så forskellige typer virksomheder, indikerer, at en samstemmethed i hele organisationen af, hvad der bør være mellemlederens rolle, har en mere almen gyldighed. Hertil skal tilføjes, at nok kommer deltagerne fra den samme koncern, men de er placeret i forskellige virksomheder inden for de to koncerner. Jeg oplevede begge steder, at der var en meget forskellig kultur virksomhederne imellem. En forskellighed, som tilmed blev understøttet af lederne i begge koncerner. I Amagerbanken lagde man vægt på, at de enkelte filialer tilpassede sig netop deres lokalområde og de betingelser, det gav. For naturligvis er der forskel på at være placeret blandt en af mange banker i indre København, og så være filial i Dragør, som er bankens kerneland. Og i Danish Crown har man som vision at have enheder, der er decentralt styret og centralt koordineret. Og jeg erfarede, at der er meget stor forskel på kulturen de forskellige slagterier imellem. Om det er et stort eller lille slagteri. Om man tilhøre det gamle Vestjyske. Om det er en afdeling for forædling eller en slagtekæden.

Hvis jeg efterfølgende skal pege på en årsag til, hvorfor der er denne samhörighed, tror jeg det handler om det fokus, der sættes i disse år på (arbejds)organisatoriske forandringer. De senere års bestræbelser på at udvikle virksomheder organisatorisk, med sigte mod at kunne håndtere større omskiftelighed og en stigende kompleksitet, har fremmanet tilnærmelsesvist folkelige billeder af, hvad der er, og fremover bør være, mellemlederens rolle. Det at tale om arbejdsorganisering, ledelse og forandringer er ikke længere forbeholdt ledelsesniveauet. Det er et centralt tema i fagbevægelsens arbejde. Det er noget, der åbent diskuteres på arbejdspladserne. Og det er et tema, alle kategorier af ansatte møder igennem efteruddannelses tilbud som "kvalitetsbevidsthedskurser", "teambuilding" og "produktionsgrupper". Tidens ledelsesfilosofier påbyder at engagere og inddrage hele organisationen med alle dens ansatte i forandringsprocesser. Dette har medvirke til, at der er kommet fælles standarder på lige netop dette område på tværs af personalegrupperinger i mange og især mere professionelt ledet (og dermed også i praksis større) virksomheder.

Hertil kommer, at den øgede fokus på organisatorisk forandring også har sat mellemlederen som funktion på dagsordenen. Der er i denne diskussion dem, der mener, at mellemledere helt kan undværes. Argumentet for dette synspunkt er, at nye organisatoriske principper i retning af at hierarkiet brydes ned, overflødiggør dette lag i organisationen. Men det kræver naturligvis, at organisationen har ansatte der kan og vil tage ansvar for eget arbejde. Og der henvises til IT

teknologiens uendelige muligheder for at smidiggøre kommunikation selv over meget lange afstande. Og dermed overtage en række af mellemledernes hidtidige opgaver.

Dette billede har gennem en række år været, og er stadig, meget fremherskende. Men det står ikke længere alene. I en række andre bud på fremtidens organisation peges der på, at mellemlederne får stigende betydning, idet de er en afgørende faktor ved implementering af forandringer. Der kan fx henvises til Nonaka & Takeuchi bog fra 1995 *The Knowledgecreating Company*, hvor de med baggrund i den japanske industris mange succeser argumenterer for, at mellemlederen har stor og afgørende betydning. Også i dansk sammenhæng er der igen blevet plads til mellemlederen i en ny variant (fx Bendix, 1995; Frederiksen, 1997, Voxted, 2001).

En af årsagerne til dette skift skal findes i det syn, der anlægges på mellemlederens arbejde. Når nogen peger på det nødvendige og forventede i en reduktion, henviser de til de ledere i linien, der planlægger, tilrettelægger og kontrollerer den daglige drift. Mens dem der påpeger, at mellemlederen får nye roller, ser på denne stillingskategori som dem, der implementerer organisatoriske forandringer.

Netop dette ændrede perspektiv fik afgørende betydning for forløbet. Det ændrede sig fra at have været et forløb tiltænkt opgaven med at afdække forventningerne til mellemlederrollen fra den øvrige organisation, og skabe dialog over hvordan man indfrier fælles forventninger. Og et centralt omdrejningspunkt i denne diskussion blev iværksatte, planlagte og ønskede organisatoriske forandringer.

Mellemlederrollen ved organisatorisk forandring

De forskellige syn på fremtidens mellemlederrolle jeg har set i den i øvrigt omfattende litteratur på området, har en fælles kerne. De krav og arbejdsopgaver mellemlederne står overfor har, og vil også fremover, ændret sig markant. Dette vil langt fra alle mellemledere kunne leve op til, ligesom der er dem, der nærmest af princip er modstandere af enhver forandring. Et udtryk, der har vundet et vist sprogligt indpas, når snakken falder på mellemledere, er *rockwool-laget*. Det dækker over, at denne gruppe af ansatte hindrer forandringer ved at udnytte deres placering i organisationen som et isolerende lag mellem den strategiske ledelses beslutninger og visioner og de ansatte på

operatørniveau. Dette sker enten ved at mellemlederne, mere eller mindre åbenlyst, modarbejder forandringer, eller fordi de ikke evner at løse de nye opgaver, de stilles overfor.

Set i en dansk sammenhæng er et så dystert billede ikke retvist generelt set. Men problemstillingen eksisterer, og er noget udbredt. En undersøgelse fra 1996 viser, at blandt virksomheder, der har gennemført organisatoriske forandringer, udgør indstillingen hos mellemlederne en barrierer for forandringer i 24 pct. af virksomhederne, mens manglende kvalifikationer er en barrierer i 27 pct. (Gjerding, 1996).

Den refererede undersøgelse viser imidlertid ikke, hvori problemet består. Når topledelse angiver, at mellemledernes manglende evner og indstilling udgør barrierer, kan det også være udtryk for egne mangelfulde udmeldinger eller urealistiske krav og forventninger. Ligeledes kan mellemlederes modstand være aldeles velbegrundet, som følge af, at forandringer og tiltag mangler retning og realisme. Og at de informationer, der kommer fra den øverste ledelse om hvordan forandringerne etableres, er for vidtløftige og upræcise.

Det er min vurdering, at forandringsprocesser i mange tilfælde løber ind i problemer netop som følge af uklarheder og mangler ved forslag til udøvelse og omplacering af mellemledernes hidtidige arbejde. Samt at mellemlederne ikke får den kompetence og de redskaber, der er nødvendig for at kunne løfte opgaverne.

Det er ganske naturligt den øverste ledelse, der udstikker rammerne for forandringer. Men ikke sjældent giver de sig også i kast med at pege på de værktøjer, mellemlederne skal anvendes, og fastlægger processerne ned i mindste detaljer. For bagefter at tage mellemledernes i forvejen begrænsede tid til at udfylde kvalitetsskemaer, hvis formål alene tjener til at kontrollere, om det nu er gjort som foreskrevet. Her viste forløbet, at mellemlederne i mange tilfælde havde så muligheder og begrænsninger for forandringerne, og havde ideer til løsninger, som den øverste ledelse ikke havde øje for. Ligesom de ansatte gennem deres bud kunne bidrage konstruktivt til at udvikle mellemlederrollen.

Forløbet kom til at omhandle disse temaer og problemstillinger. Hvilket der kom nogle aldeles spændende konklusioner ud af. Inden jeg gennemgår dem, vil jeg dog gerne kort opridse hvordan de

fire forløb blev afviklet. Kort fordi anden del af publikationen er en detaljeret uddannelses- og undervisningsplan, som giver et anderledes klart billede af forløbet.

Uddannelsesforløbet Forventningsbaseret ledelse

Projektet *forventningsbaseret ledelse* er et forsøgsprojekt, der har det formål at udvikle en model til at afklare og bevidstgøre mellemledere om de forventninger, der stilles til dem, og hvad der kræves for at leve op til disse forventninger.

Forløbet er ikke som sådan uddannelse, men et forudgående tilbud, der kan: 1) bevidstgøre mellemlederne om de krav og forventninger, der stilles til dem, 2) give dem anledning til at diskutere disse forventninger både indbyrdes med andre mellemledere og de dele af organisationen, der stiller forventningerne, og, 3) give den enkelte leder mulighed for at opstille mål og aktiviteter til udvikling af egen jobfunktion og/eller den egen afdeling.

Forløbet afvikles som tre seminarer af hver to dages varighed. Vedrørende formål og indhold af såvel det samlede forløb, som de tre enkeltseminarer.

1. seminar: Fokusseminar, der retter sig internt mod mellemlederne. Det har til formål at diskutere forventninger og krav til mellemlederrollen specifikt i egen virksomhed, samt at udforme modkrav, der skal/bør indfries, hvis gruppen skal kunne modsvare udfordringerne. Til det formål vil deltagerne også blive konfronteret med ledelsens og medarbejdernes syn på, hvordan de mener rollen bør varetages, og hvordan de vurderer, mellemlederne klarer opgaven for nuværende. Resultaterne opsamles i et konklusionspapir, der bliver gennemgående for hele forløbet. Dette papir udarbejdes af underviserne med afsæt i deltagerne tilkendegivelser og synspunkter, ligesom deltagerne skal godkende papiret efterfølgende.

2. seminar: Dialogseminar, hvor mellemlederne får mulighed for at indgå i dialog med ledelser og medarbejdere på operatørniveau, med det formål at diskutere og afgrænse mellemlederrollen. Dette både for at gøre gruppen yderligere begribelig, hvad der forventes og forlanges, men samtidig også et forløb, hvor mellemlederne får mulighed for at fremkomme med og diskutere de betingelser, der skal være opfyldt, hvis de skal kunne indfri de forventninger, der stilles. Med dialog henvises der til, at kommunikationen går begge veje, idet øvrige aktører får lejlighed for at præsentere og

diskutere deres krav til mellemlederne, ligesom mellemlederne får mulighed for at påvirke indholdet og forventninger til deres egen arbejdsfunktion. Dialogen afsluttes med, at deltagere og undervisere sammen opsummerer resultaterne, som så danner genstand for uddybning, korrektion eller, i yderste tilfælde, et nyt konklusionspapir.

Sidste del af dette andet seminar sigter mod det andet formål. Der indledes her med at kikke på ledernes nuværende arbejdsfunktioner med det formål at lægge op til aktiviteter, der sigter på at ændre nuværende praksis i retning af forventet praksis.

3. seminar: Fokusseminar, der i modsætning til det første seminar, der også er et fokusseminar, har den enkelte leder og dennes arbejde, behov og ideer i centrum. Formålet med forløbet er at udarbejde aktiviteter i form af ”projekter”, der kan udvikle og kvalificere både mellemlederen og dennes afdeling i retning af de forventninger, der stilles. Dette sker med udgangspunkt i deltagernes nuværende praksis og de udfordringer, de umiddelbart står overfor arbejdsmæssigt. Hvilket produkt, i form af forslag til aktiviteter, der kommer ud af seminaret er situationsbestemt for den enkelte virksomhed og endog den enkelte leder.

Hver af deltagerne i de fire forløb endte op med et ”projekt”, i form af en idé til en eller flere aktiviteter, der sigtede mod udvikling af dem selv i lederrollen og/eller det afsnit, hvor de er ledere. Det fælles udgangspunkt for de mange, og i virkeligheden også meget forskellige, projekter var dog det samme. De udsprang af de udfordringer, der blev skitseret med konklusionspapiret.

Hermed er jeg fremme ved det nok så centrale spørgsmål: hvorfor fremstår forløbet som i høj grad vellykket i de hidtidige opsamlinger og evalueringer?

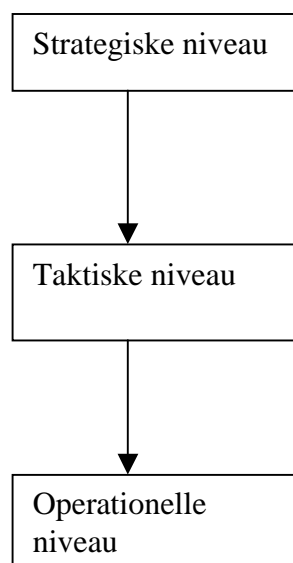
Jeg ville naturligvis til dette punkt gerne kunne sige, at det er fordi vi har udviklet et nyt og epokegørende ledelsesværktøj. At i rækken af Total Quality Management, værdibaseret ledelse, Business Process Reengineering, ballanscore card er Forventningsbaseret ledelse det næste hit med omsætning i millionklassen. Men det kan jeg desværre ikke. For mig at se skyldes succesen noget andet og langt mere enkelt. Til gengæld repræsentere de konklusioner, jeg er nået frem til, et anvendelsesperspektiv og en relevans, der rækker langt ud over dette forløb.

Jeg ser fire forhold, som på afgørende vis bidrog til at skabe de positive resultater:

1. Forløbet gav anledning til en åben diskussion af, hvordan organisationen kunne indfri sine mål ud fra de rammer ledelsen gav. Dette i form af handlingsplaner og værktøjer.
2. At deltagerne blev konfronteret med forventninger frem for planer.
3. At der blev skabt et rum for en åben dialog og givet tid til refleksion. Altså fraværet af en detaljeret dagsorden.
4. Processen omkring udarbejdelsen af konklusionspapiret.
5. At deltagerne kom fra forløbet med et konkret projekt, der udspringer af konklusionspapiret .

Et forum til at identificere planer og værktøjer

Den strategiske planlægning, der finder sted i virksomheder i dag, har i stort omfang hentet sin inspiration fra militære begreber. Ordet ”strategi” kommer faktisk af det græske ord for ”feltherrekunst”. Ud fra denne tilgang skelnes der i teorien om strategisk ledelse mellem tre niveauer: det strategiske, det taktiske og det operationelle.



Det strategiske niveau henviser til topledelsens opgave med at udstikke langsigtede mål og visioner, samt fastlægge den nødvendige ressourceramme.

Det taktiske niveau er konkrete planer, der sigter mod at implementere målene. Dette niveau omtales i denne rapport som handlingsplaner.

Endelig er det operationelle niveau udførelsen af planerne i praksis. Altså det driftsmæssige element, der i denne rapport betegnes som værktøjer.

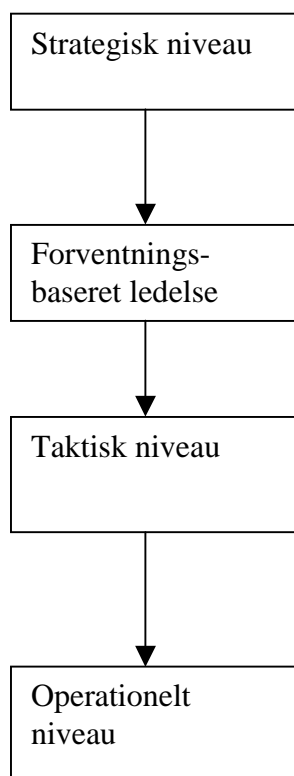
Et problem er, at ledelser ofte i deres planer ikke kun nøjes med at udstikke mål og rammer for fremtidens organisation. De har en tendens til at gå langt videre. Dette ved at udstikke detaljerede beskrivelser for, hvordan planerne føres ud af mellemlederne i praksis, og ved at tegne et for unuanceret billede af organisationens aktuelle situation.

Toplevelser har langt fra altid et klart billede af den aktuelle situation. I stadig mere komplicerede organisationer vil det være dem, der er tæt på arbejdsopgaverne, der også har den nødvendige viden og indsigt i, hvor organisationen står, og på hvilken måde det er muligt at omsætte mål inden for rammer udstukket af ledelsen (fx Kanter, 1983; Kinlaw, 1995, Nonaka & Tacheuchi, 1995, Bratton & Gold, 1999). Forandringer kræver ikke kun mellemledernes loyalitet overfor, og vilje og evne til at omsætte, ledelsens ordrer og planer. For at mellemlederne kan løfte opgaverne, må de have mulighed for selvstændig ageren. Det er dem, der har den nødvendige indsigt i organisationen til at omsætte topledelsers ideer, mål og visioner i praksis. Men for det kan lade sig gøre, må de også have den nødvendige viden, og hvad der er nok så afgørende, et handlerum for egne løsninger.

Dette er i og for sig allerede omfattende behandlet i ledelsesteorien. I teorierne om den lærende organisation tales der om evnen til at skabe mentale forandringer som en forudsætning for forandringer (fx Argyris & Schön, 1978, Senge, 1992, Hildebrandt & Brandt, 1998). Og det er i og for sig også en proces man er åben for i begge de virksomheder, der indgår i forløbet. Men alligevel vil jeg mene, at man trods de gode intentioner er løbet ind i det problem, at det ikke er gået sådan. Hvilket i øvrigt er et problem i mange organisationer.

På dette punkt viste forløbet sig at være et redskab, der kunne inddrage og motivere mellemlederne til at bidrage med forslag til handleplaner og værktøjer, der kunne implementere ledelsens mål og visioner. Forventningsbaseret ledelse fik hermed en position som et forløb, der bidrog med en række endog særdeles kvalificerede bud på, hvilke handleplaner og hvilke værktøjer organisationen

bør tage i anvendelse fremover i de to koncerner. Dermed tegner der sig en aktivitet, som virksomheder med fordel vil kunne skyde ind i processen mellem det strategiske niveau og det taktiske, med det formål at kvalificere det videre arbejde. hvilket er illustreret gennem nedenstående figur:



Forventninger frem for planer

I dette ligger den anden årsag til de, for mig at se, positive evalueringer. Udgangspunktet for diskussionerne var ikke konkrete planer der enten skulle præsenteres, indholdsudfyldelse eller gives retning. I stedet blev deltagerne konfronteret med forventninger, fik mulighed for at diskutere disse forventninger, samt lejlighed til opstille egne forventninger. Dette gav en langt mere fri tilgang til problemer og muligheder. Og det førte frem til hidtil upåagtede forslag og problemstillinger.

Allerførst havde det forhold, at deltagerne blev konfronteret med forventninger, en positiv effekt på deres tilgang og syn på egen rolle.

Hvad angår de ansattes forventninger til mellemlederne, så gjorde vi det ved alle fire hold, at vi afspillede et bånd for deltagerne af en samtale mellem underviserne og en gruppe ansatte i deres koncern. Hver samtale varede en til halvanden time. Temaerne for samtalen var 1) hvad de interviewede har af forventninger til den nærmeste leder, 2) hvordan de syntes deres ledere klarer opgaven for nuværende, og, 3) om de syntes deres ledere har optimale vilkår i deres virke. Båndene gjorde stort indtryk på deltagerne på alle fire forløb. Et forhold der nok så meget skyldes, at deltagerne blev konfronteret med ansattes syn på deres rolle, hvordan de klarer rollen og hvilke forventninger de stiller med. For det gælder for begge virksomheder, at de ansatte faktisk havde stor forståelse for deres situation. Ligeledes gav de udtryk for forventninger, som i stort omfang er i overensstemmelse med lederne selv. Deltagerne på alle fire hold sagde da også direkte adspurgt, at de ikke fandt noget meget overraskende i, hvad de ansatte fortalte. Alligevel gav man udtryk for, at det havde været meget interessant og meget tankevækkende at høre båndet. Især deltagerne fra Amagerbanken tog udtalelserne til sig og brugte dem. Deltagerne fra Danish Crown havde nok mere en skepsis i form af, at de måske ikke helt mente det, de sagde. Tankevækkende i den forbindelse er det, at på dialogseminaret kom en repræsentant for de ansatte og sagde nøjagtig det samme. Og han blev mødt meget positiv og fik stor indflydelse af den vej på det endelige konklusionspapir.

At båndene fik den store betydning, de fik, tolker jeg derhen, at de åbnede op for nogle problemstillinger og forhold, som man nok et eller andet sted kendte eksistensen af. Men som der ikke tidligere havde været lejlighed til at bringe op i åben diskussion.

Udvekslingen af forventninger mellem ledere og den øverste ledelse, og reaktionerne på denne, var nok i sit indhold mere forudsigelig. Selvom det ”kun” var en fremlæggelse, udviklede det sig for alle fire hold til en egentlig diskussion af nuværende praksis og planer for organisationen i fremtiden. Men med forskellige reaktionsmønstre. For to af holdene, et fra hver koncern, udviklede diskussionen sig til noget der kunne minde om en kritik af ledelsen. Og for de to øvrige tog man ledelsens bud anderledes positivt til sig. Men for alle fire forløb blev det på alle måder en åben og ligeværdig diskussion, der fandt anvendelse i den efterfølgende udformning af konklusionspapirerne.

Netop det forhold, at forventningerne fra begge sider stod meget klare, og var så sammenlignelige, prægede i høj grad dialogen mellem deltagere og ledelse på det efterfølgende dialogseminar. Det der kendetegnede alle fire konklusionspapirer var, at der var stor enighed om, hvad det er for en mellemlederrolle, man ønsker¹. Forventningerne var på alle måder ens, og der var enighed i retning. Der hvor divergenserne fremstod i diskussionerne var i forhold til de betingelser, der knytter sig til mellemlederrollen. Hvordan man forfølger de opstillede mål, herunder lederens muligheder for selv at vælge løsninger. Og endelig hvad der er det egentlige udgangspunkt for udvikling. Altså hvor organisationen står aktuelt. Disse forhold kom meget tydeligt frem i konklusionspapirerne, og blev genstand for meget store forventninger til dialogen med ledelsen.

Det er netop dette forhold, der for mig at se gjorde en afgørende forskel. Ledelsernes planer for fremtiden blev genstand for en reel diskussion. Ikke så meget indholdet af planerne. Dem var der som bekendt enighed om, ligesom der herskede en naturligt accept for, at topledelse fremkommer med planer, der udstikker retningen for organisationen. Men forløbene afslørede også, at det at lade sådanne planer være styrende, hæmmer mulighederne for et tilstrækkeligt udbytte af uddannelse, træning og lederudvikling.

I den forbindelse er jeg gennem forløbene i Forventningsbaseret ledelse nået frem til det resultat, at en af barriererne for manglende evne til mental omstilling og nytænkning, er den måde man traditionelt (efter)uddanner ledere i forlængelse af organisatorisk forandring. Lederudvikling tager som regel afsæt i, at mellemlederne skal have en viden til at håndtere deres nye rolle. Dette gøres gennem uddannelsesforløb, hvor deltagerne tilegnes en lang række ledelsesmæssige værktøjer, der peger frem mod implementering af topledelsens mål. Det virksomhedsspecifikke vil i sådanne forløb være i centrum. Dermed tilføres deltagerne redskaber, uden de forudgående har haft lejlighed til at opstille, hvad de ser er udgangspunktet, og hvordan de forestiller sig løsninger kan udformes. Man opnår det paradoksale, at den kreativitet, der søges indlært gennem uddannelse og træning, strander i de rammer, som uddannelsen skaber. Der bliver for lidt plads til deltageres selvstændige løsninger i overensstemmelse med den faktiske situation og muligheder. Nytænkningen er blevet rammesat. En af deltagerne sagde til evalueringen, at en ofte hørt bemærkning fra underviseren på et forløb, de havde været igennem, var, at ”Ja, det er en spændende diskussion. Men vi har ikke mere tid til at tage den”. Underforstået at man skulle videre i programmet.

¹ Faktisk endte de to hold fra Amagerbanken op i et fælles konklusionspapir

Jeg argumenterer ikke imod uddannelse. Mellemledere i dag har brug for redskaber og har brug for viden. Det er rækkefølgen, aktiviteterne afvikles. De fire forløb, der blev afviklet under projektet Forventningsbaseret ledelse åbnede op for andre og nye ideer, som ingen underviser eller topledelse kunne have forudset. Vi formåede at skabe mentale forandringer, ikke kun hos mellemlederne, men også i de øvrige ledelsesniveauer i de to organisationer. Den daværende personaleudviklingschef i Danish Crown konkluderede i sin opsamling af forløbet, at han mange gange havde hørt om hvor vigtigt det er, at uddannelse og udvikling udfordrer organisationens mentale antagelser. Men det var første gang han havde set det gjort i praksis.

Et rum for åben dialog uden dagsorden

Det, at deltagerne ikke på forhånd havde et program eller forudgående mål indfriet gennem undervisningssessions, skabte i nogen grad skepsis forud for alle fire forløb. Både før og efter angav deltagerne, at de havde meget svært ved at forestille sig et forløb med så få punkter og oplæg som tilfældet er i Forventningsbaseret ledelse.

Men efterfølgende var et gennemgående tema i evalueringerne netop en positiv tilkendegivelse af dette forhold. Deltagerne på alle fire forløb påpegede, at de fandt, at forløbet havde været langt mere relevant i forhold til deres hverdag, end hvad de tidligere havde oplevet. Og at dette forhold havde været yderst befordrende for deres engagement i forløbet.

Det, at der ikke på forhånd var fastlagt oplæg i form af undervisning i ledelsesværktøjer etc., viste sig i sig selv at være en afgørende positiv forskel fra, hvad deltagerne tidligere havde været udsat for. Men omvendt viste det sig også at stille enorme krav til underviserne om hele tiden at kunne styre og fastholde dialogen deltagerne imellem. Når den gik i stå, hvilket ikke skete tit, men hændte, blev det undervisernes ansvar at få processen videre og i gang igen.

At dette forhold kunne gøre en forskel, var personalechefen i Amagerbanken faktisk allerede inde på inden opstarten af forløbene. Hendes erfaringer med traditionelle undervisningsforløb havde været, at deltagerne agerede kunder i supermarkedet. Selvom underviserne er nok så dygtige formidlere og pædagoger, og leverer en vare der er virksomhedstilpasset, er det stadig generelle

værktøjer og teorier der formidles. Hun havde oplevet, at deltagerne på kurserne tog stilling til, om dette var noget de anvendte i forvejen eller ønskede at bruge i deres hverdag. Hvis ikke, så nåede budskabet simpelthen ikke ind hos den enkelte deltager. Man valgte den vare fra, næste!

I dette ligger der noget meget centralt. En forudsætning for, at virksomhederne kan drage fordel af ledelsesværktøjer som TQM, BPR, ballanscore card mv. er, at *hele* mellemlidergruppen tager dem til sig, og ser dem som relevante i forhold til deres hverdag. Og dette er langt fra altid tilfældet, uanset hvor meget topledelsen indskærper, at det bør være sådan.

I dette ligger der i og for sig ikke nogen kritik af sådanne værktøjer. De har i mange sammenhænge skabt positive resultater. Men langt fra alle steder. Netop denne begrænsning ved denne type af ledelsesværktøjer kommer til udtryk i amerikanske undersøgelser, hvor det konkluderes, at "Business Process Reengineering" og "Total Quality Management" ikke fører til de ønskede resultater i to ud af tre virksomheder. I nogle organisationer forstærkes problemerne endda i forbindelse med implementering (Maira & Scott-Morgan, 1996).

Vi brugte såmænd også disse værktøjer. Men ikke før de blev aktuelle som følge af behov i den diskussion, der udspandt sig. Og vi havde ikke på forhånd taget stilling til hvilke værktøjer og teorier der skulle i anvendelse. I stedet blev forløbet en søgeproces, hvor nuværende praksis og forventninger blev udgangspunktet. Hermed kom deltagerne til selv at bidrage til udvælgelse af værktøjer. De oplyste et problem, en løsning, en opgave, der svarede til den hverdag, de står overfor og de udfordringer og forventninger, gruppen blev konfronteret med fra deres ledelse og deres egne ansatte. Og vi fandt værktøjer, de kunne anvende overfor dette problem. Det interessante var faktisk, at de værktøjer, vi endte op med at præsentere, ikke blev leveret i nogen særlig virksomhedsspecifik variant. Alligevel fremstod det klart, hvorfor vi præsenterede netop den teori eller det værktøj, i konsekvens af den forudgående proces.

Til at illustrere brugen af teorier og værktøjer skal nævnes, at:

- På det første forløb for Danish Crown blev der arbejdet med Human Ressource Management teorierne, samt det uddannelsesplanlægningsværktøj der hedder SUM (Strategisk Udvikling af Medarbejderne). Desuden var selvstyrende grupper genstand for et egentlig oplæg fra underviserside.

- På det andet forløb med Danish Crown blev der inddraget hhv. kvalitetsledelse og værdibaseret ledelse.
- På det første forløb med Amagerbanken blev der udviklet en selvstændig variant, som blev kaldt ”totallederen”. Totallederen er kort præsenteret en leder:,
 - 1) Er ansvarlige for at skabe resultater, og at lederne selv tager del i at opnå resultaterne gennem salgsarbejde, repræsentative opgaver og i et vist omfang sagsbehandling eller supervision i tilknytning til sagsbehandling. De er altså *driftsledere*.
 - 2) Er ledere, der udvikler, motiverer og anvender deres personale, og har hele tiden fokus på de ansatte. De er personaleledere.
 - 3) Er ledere, der ser og udnytter muligheder inden for deres område, og at de omsætter de overordnede strategiske mål. De er strategi-implementerende og inden for deres afgrænsede område også strategisk handlende ud fra nogle givne rammer.
- På det sidste forløb med Amagerbanken blev der arbejdet med Human Ressource Management, kvalitetsledelse, og situationsbestemt ledelse.

Det gælder desuden, at begge forløb med Amagerbanken havde Søren Nymark, seniorkonsulent i KPMG, inde og undervise i ”Organizational storytelling”.

Der indgik ligeledes i alle fire forløb et mere generelt oplæg om lederrollen.

Her udover er der så en mangfoldighed af teorier og værktøjer, der blev inddraget i deltagerne projekter.

Med dette angiver jeg også, at der stilles det krav til underviserne på forløbet, at de besidder en bred viden inden for ledelse og organisationsteori. Eller at de er i stand til at trække på ekspertise udefra.

Konklusionspapiret

En tredje faktor, jeg tillægger afgørende betydning, er det konklusionspapir, der blev udarbejdet som en del af forløbet. Selvom det var underviserne, der udformede det, oplevede vi at deltagerne havde et ejerforhold til dette papir. De anvendte det meget og løbende gennem hele forløbet. Og jeg

har efterfølgende erfaret, at for mange af deltagerne har konklusionspapiret fortsat stor betydning i deres daglige praksis. Det er et dokument, de forsøger af efterleve i deres arbejde, og det er et papir de diskuterer med ansatte, kollegaer og ledelse.

Konklusionspapiret formåede at samle og skabe helhed i forløbet. Det var gennem dette papir, deltagerne primært fik deres budskaber til forventninger ud til de øvrige niveauer, her især ledelsen. Og konklusionspapiret formåede at være retningsgivende og styrende for alle de diskussioner, der blev om forventninger. Endelig blev konklusionspapiret rammesættende i de projekter, deltagerne udarbejdede i sidste del af forløbet.

At det var underviserne, der udformet konklusionspapiret, havde ingen negativ betydning. Snarere tvært imod. Det gav deltagerne mulighed for at koncentrere sig om indholdet i diskussionen, frem for hele tiden at skulle finde formuleringer til at nedfælde på papir. Og flere af deltagerne var da også inde på i evalueringerne, at det havde været en fordel for papiret, at det blev udformet af personer, der i større grad end dem selv var vandt til at arbejde gennem skriftelighed.

Deltagernes projekter

Det, at svineheldet overgik planlægningen i forløbet, er bl.a. deltagernes projekter et udtryk for. Der indgik ikke udarbejdelse af egne projekter i det første udkast til indhold. Det er en aktivitet, som mere eller mindre spontant opstod på det første hold, vi afviklede. Resultaterne af aktiviteten her var så overbevisende, at vi efterfølgende indarbejdede dette element. Og skrottede det oprindelige indhold af det tredje seminar.

Den oprindelige plan var, at tredje seminar skulle bruges til planlægning af personlig udvikling og uddannelse. Dette indgik også i det første forløb, hvor der var en række oplægsholdere fra uddannelsesinstitutioner. Uden at gå i dybden, så virkede denne del af de oprindelige planer slet ikke. Oplæggene var udmærkede. Men de virkede helt forkerte i forhold til det samlede forløb. I direkte sammenligning stod deltagernes egne projekter som den logiske forlængelse af det hidtidige forløb.

De projekter, der blev udarbejdet, var mangeartede. Fællesnævneren er, at de tager afsæt i konklusionspapiret, samt fra deltagernes nuværende praksis. Den nuværende praksis blev dækket af gennem en time/sags registrering af ledernes eksisterende arbejde. Det konkrete indhold og udformning af denne time/sags registrering, fremgår af bilag 1. De projekter, der kom ud af det, var mangeartede. Som eksempler kan nævnes:

- Igangsættelse af medarbejdersamtaler
- Benchmarking mellem afdelinger
- Etablering af et nyt lønsystem
- Uddannelsesplanlægning for medarbejderne
- Redskaber til personlig planlægning af tid og arbejdsopgaver, så det i større omfang matcher konklusionspapirets angivelser
- Etablering af selvstyrende grupper
- Udvikling og implementering af systemer, der forbedre informationen og kommunikationen i egen enhed.
- Etablering af ERFA-grupper og andre aktiviteter til løbende dialog og udvikling på mellemliderniveau.
- Etc.

Det er i høj grad projekterne, der gav retning og indhold. Og gjorde, at forløbet kom til at fremstå som et redskab til organisatorisk forandring. Det giver en vis mening at dele forløbet op i en første fase, hvor succes skyldes, at det lykkedes at skabe det Benedicte Madsen (1996) betegner som et *dialogisk rum i organisationen*. Med projekterne formåede vi at komme et skridt videre, en anden fase, ved at få konkretiseret og skabt handling med afsæt i konklusionspapiret. Dermed er projektet også med at indfri nogle af de meget store forventninger, deltagerne havde efterfølgende kurset til deres organisation og ledelse.

Opsamlende bemærkninger

I kredsen i og omkring projektet har vi løbende stillet os selv det i grunden enkle spørgsmål: hvad er det her for et forløb?

To ting fremstår imidlertid klart efterfølgende de fire forløb på forsøgsbasis.

For det første er der ikke tale om traditionel uddannelse, hvor deltagerne får en viden og nogle værktøjer de kan anvende i praksis. Forløbet er snarere en aktivitet, der har relevans forud for uddannelse. Det, der skaber klarhed over behov og retning. Dette forhold gør også, at vi i dag mere ser forløbet som et redskab til organisatorisk forandring end faglig og personlig udvikling af mellemledere. Men omvendt giver det også deltagerne nogle kvalifikationer i form af, at deltagerne bliver:

1. I stand til at identificere og udlede krav til egen rolle.
2. I stand til at analysere betingelser for forandringer og efterfølgende iværksætte aktiviteter i overensstemmelse med de planlagte forandringer.

Dermed har forløbet i uddannelsesmæssig forstand et meget bredt sigte, på tværs af virksomheder og brancher.

Det andet er, at forløbet har bidraget med nogle metodiske og pædagogiske antagelser, hvis anvendelsesperspektiv rækker langt ud over dette forløb. Og som vil kunne bringes i anvendelse på mange andre måder og i helt andre sammenhænge end gennem det her præsenterede forløb.

Disse antagelser er det jeg i indledningen sammenfattede i fem søjler. Sammenfattet kort er Forventningsbaseret ledelse defineret ud fra disse fem søjler, at:

1. Efter at have udstukket de overordnede mål og rammer overlader topledelsen det til niveauerne under at komme med forslag til handleplaner og værktøjer der kan omsætte de strategiske planer og visioner.
2. Den diskussion, der skabes om fremtidens aktiviteter formidles gennem gensidige forventninger til hinandens handlinger og arbejde.
3. Der skabes i den proces, hvor overordnede mål og rammer, samt forventninger diskuteres, et rum for en åben diskussion, hvor der er plads til alle synspunkter.
4. De resultater, der kommer ud af processen sammenfattes i skriftelig form, hvilket giver et konklusionspapir, der er styrende for de fremtidige aktiviteter.
5. Deltagerne forpligtiger sig i processen at udarbejde og iværksætte aktiviteter i overensstemmelse med indholdet af konklusionspapiret.

At det skulle blive konklusionen, havde vi ikke nogen idé eller forventning om på forhånd. Man kan med rette sige, at den succes vi oplevede med forløbene, har været svine heldig!

Litteraturhenvisninger

Argyris, Chris & Schön, Donald (1978); *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, London

Bendix, Henrik (1995); *Middle Managers as Implementors of Intensive Change*, Handelshøjskolen i København, Det økonomiske fakultets Ph.D.-serie, 9.95, København

Bratton, John & Gold, Jeffrey (1999): *Human Resource Management-Theory and Practice*, MacMillan Business, London

Frederiksen, Finn V. (1997); *Mellemlederen*, Samfundslitteratur, København

Gjerding, Allan N. (1996); *Organisational innovations in the Danish private business sector*, DRUID Working Paper no. 96-16, Aalborg Universitet, Aalborg

Hildebrandt, Steen & Brandi, Søren (1998); *Lærende organisationer*, Børsens Forlag, København

Kanter, Rosabeth Moss (1983); *The change Masters*, International Thomson Business Press, London

Kinlaw, Dennis C. (1997); *Empowerment i praksis*, Forlaget Centrum. Viby J. (oversat fra engelsk *The Practice of Empowerment*, 1995)

Maira, Arun N. & Scott-Morgan, Peter B. (1995); *Learning to Change and Changing to Learn- Managing for the 21st Century*, in Prism, Third Quarter, 1995, pp.5-13

Madsen, Benedicte; Organisationens dialogiske rum, i Alrø, Helle (red.); *Organisationsudvikling gennem dialog*, Aalborg Universitets Forlag, Aalborg

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995); *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford & New York

Roethlisberger, F. J. & Dickson, William (1943): *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts

Senge, Peter (1990); *The fifth Discipline*, Century business, Doubleday

Voxted, Søren (2001); *Gensyn med Taylor*, Ph.D. afhandling, Aalborg Universitet (under bedømmelse)

Woodward, Joan (1965); *Industrial organizations: theory and practice*, Oxford, (version fra 1994)

ANDEN DEL

Uddannelses- og undervisningsplan

Forventningsbaseret ledelse

Uddannelsesplan

Hvad er forventningbaseret ledelse

Dette afsnit opstiller overordnede rammer for *Forventningsbaseret ledelse*. Forventningsbaseret ledelse har til formål at udvikle mellemledere til at tage del i forandringsprocesser i deres organisation. Dette gøres ved, at deltagerne bliver gjort begribelig hvilke krav og forventninger, der stilles til dem som ledere, og hvor de efterfølgende får mulighed for at påvirke og diskutere disse krav og forventninger. Endelig får deltagerne mulighed for at udvikle og diskutere aktiviteter, der gør, at de kan indfri de krav og forventninger, de stilles overfor. Det væsentligste redskab til at nå disse mål er dialog med hinanden, med undervisere og med repræsentanter fra den øvrige virksomhed. Forløbet er udviklet med sigte på mellemledergruppen, og det er denne kategori af ansatte, der er omfattet af de forsøg, hvor igennem konceptet er udviklet. Men Forventningbaseret Ledelse kan, i lettere omarbejdet form, anvendes overfor andre kategorier af ansatte.

Det samlede forløb har fået betegnelsen *Forventningsbaseret ledelse* ud fra, at det er forventningerne til en bestemt gruppe ansatte, i forsøgene mellemledergruppen, der er styrende for formål og indhold. Med forventninger henvises til:

- a) De forventninger, den overordnede ledelse stiller til mellemlederne. Det både på den enkelte virksomheder og i koncernen.
- b) De forventninger, som kommer til udtryk hos de medarbejdere, mellemlederne har under sig.
- c) De forventninger, mellemlederne selv har til deres funktion, og ikke mindst de forventninger og krav, gruppen stiller som betingelser for at kunne indfri de krav, andre niveauer stiller til deres arbejde.

Forventningerne kan sigte både mod den nuværende praksis og attitude, og de kan knytte an til fremtidige eller igangsatte forandringsprocesser. Dette sidste formål gør, at Forventningsbaseret ledelse er en aktivitet, der sigter direkte mod (arbejds)organisatoriske forandringer og udvikling.

Overordnede formål, mål og rammer

Det samlede forløb har to overordnede formål.

For det første at identificere og formidle forventninger og krav til mellemliderrollen fra eget og andre niveauer i organisationen, og gennem dialog om disse forventninger opstille et ensartet billede af, hvad rollen bør indeholde. I forlængelse af dette opstilles der hvilke kvalifikationer og rammer mellemliderne skal have for at kunne indfri den forventede rolle. Dette billede skal først og fremmest skabes hos mellemliderne selv, men også de øvrige niveauer i organisationen bør kende og agere ud fra fælles krav og forventninger til gruppen.

For det andet skal forløbet, med afsæt i de krav og forventninger, der identificeres, opstille forslag til aktiviteter, der sikrer udvikling af enten egen person og/eller lederens arbejdsenhed. Deltagerne får i sidste del af forløbet mulighed for, med afsæt i opstillede forventninger, at arbejde med ideer til aktiviteter, der konkret relaterer sig til lederen som person eller dennes arbejdsenhed. Hvilke typer af aktiviteter afhænger af de fremsatte forventninger og den enkelte deltagers behov og situation.

Formålet med de enkelte seminarer

Det samlede forløb er bygget op over tre seminarer af hver to dages varighed. Seminar et og to sigter mod primært det første formål, mens det tredje har det sidste formål i fokus.

Kort opridset har de tre seminarer følgende formål og indhold:

Fokusseminar, der retter sig mod mellemliderne. Det har til formål at diskutere forventninger og krav til mellemliderrollen specifikt i egen virksomhed, samt at udforme modkrav der skal/bør indfries, hvis gruppen skal kunne modsvare udfordringerne. Deltagerne vil blive konfronteret med ledelsen og medarbejdernes syn på, hvordan de mener rollen bør varetages, og hvordan de vurderer mellemliderne klarer opgaven for nuværende. Resultaterne opsamles i et konklusionspapir, der i øvrigt er gennemgående for hele forløbet. Dette papir udarbejdes af underviserne med afsæt i deltagerne's tilkendegivelser og synspunkter, ligesom deltagerne skal godkende papiret efterfølgende.

Dialogseminar, hvor mellemliderne får mulighed for at indgå i dialog med ledelser og medarbejdere på operatørniveau, med det formål at diskutere og afgrænse mellemliderrollen. Dette både for at gøre gruppen yderligere begribelig hvad der forventes og forlanges, men samtidig også

et forløb hvor mellemlederne får mulighed for at fremkomme med og diskutere de betingelser, der skal være opfyldt, hvis de skal kunne indfri de forventninger, der stilles nu og fremover. Med dialog henvises der til, at kommunikationen går begge veje, men med afsæt i konklusionspapiret. Dialogen afsluttes med, at deltagere og undervisere sammen opsummere resultaterne, som så danner genstand for uddybning, korrektion eller, i yderste tilfælde, et nyt konklusionspapir.

Sidste del af dette andet seminar sigter mod det andet formål. Der indledes her med at kikke på ledernes nuværende arbejdsfunktioner med det formål at lægge op til aktiviteter, der sigter på at ændre nuværende praksis i retning af forventet praksis.

Dette finder sted gennem en skema til sagsregistrering. Over to dage skal deltagerne markere hver gang, de har udført en arbejdsopgave og hver gang, de har stået i en kontaktsituation. Dette skema fremgår af bilag 1.

Fokusseminar, der i modsætning til det første seminar, der også er et fokusseminar, har den enkelte leder og dennes arbejde, behov og ideer i centrum. Formålet med forløbet er, at hver enkelt deltager udarbejder et ”projekt”, der sigter direkte mod at indfri forventninger til mellemlederen selv og/eller dennes organisation. Dette sker med udgangspunkt i deltagerens nuværende praksis og de udfordringer, de umiddelbart står overfor arbejdsmæssigt. Hvilket projekt, i form af forslag til aktiviteter, der kommer ud af seminaret, er situationsbestemt for den enkelte virksomhed og den enkelte leder.

Indhold af de tre seminarer

De tre seminarer, to fokusseminarer og et dialogseminar, har følgende indhold:

Fokusseminar. Seminaret indledes med en præsentation af forløbet og deltagerne, hvor deltagerne samtidig får lejlighed til at udtrykke deres forventninger til forløbet. Dette bliver samtidig indgang til at behandle begrebet ”forventninger”. Herefter rettes fokus mod forventningerne til mellemlederne. Som input til dette fremlægges forventninger til rollen fra både den øvrige ledelse og fra medarbejdere, samt deres synspunkter på, hvordan mellemlederne for nuværende klarer deres opgaver. Der vil ikke være nogen større diskussion af disse input, der gerne må have et vist provokatorisk skær over sig. Tanken er, at mellemlederne med afsæt i det billede, den øvrige

organisation har af dem og deres arbejde, får lejlighed til selv at diskutere egen rolle, og hvilke krav og forventninger, de har til omgivelserne, for at kunne leve op til det, de bliver konfronteret med. Denne proces skal munde ud i en form for selvreflektion i gruppen over, hvad det er for en mellemleder, deres virksomhed ønsker og efterlyser nu og fremover. Og i hvilket omfang de mener, at betingelserne er til stede for at indfri dette. Som opsamling på seminaret udarbejder underviserne et konklusionspapir, som efterfølgende sendes ud til deltagerne til godkendelse. Papiret opridser og sammenfatter de forventninger til egen rolle som deltagerne ser det, herunder også hvor der er uklarheder eller direkte uenighed i synet på rollen. Ligeledes opridser papiret retning og indhold i eventuelle forandringsprocesser. Dette papir tilgår alle der på forskellig vis indgår i det efterfølgende dialogseminar.

Dialogseminar. Der indgår i dette forløb både repræsentanter for både ansatte og fra de overordnede ledelser. Med *overordnede ledelser* åbnes der op for, at dialogen både omfatter mellemledernes egne nærmeste ledere og de ledere, der formulerer virksomhedens strategi (den øverste ledelse)². Alle parter får lejlighed til at uddybe deres forventninger og krav til mellemlederrollen, som oplæg til en åben diskussion. Diskussionen udspringer af det konklusionspapir, som blev formuleret efterfølgende det første seminar. Resultatet af dialogen skulle gerne være et klart og identisk³ billede af forventninger og krav. Dette materialiseres i ændringer af eller et helt nyt konklusionspapir. Det er igen underviseren, der fører pennen og igen godkendes papiret af deltagerne.

I sidste del af dette andet seminar flyttes fokus fra forventninger til den enkelte mellemlederes nuværende arbejdsfunktion. Denne del indledes med et oplæg om, hvad det er for opgaver, der traditionelt forbindes med lederrollen. Dette er oplæg til den opgave, deltagerne skal udarbejde mellem anden og tredje seminar. De får her et skema, som de skal udfylde over to dage. Dette skema har til formål at opliste egne arbejdsfunktioner.⁴

Fokuseminar. Dette seminar indledes med en godkendelse af det endelige konklusionspapir. Herefter fremlægger underviseren resultaterne af den aktivitetsregistrering, deltagerne har

² Såfremt dette er et og samme niveau er der ikke naturligvis ikke behov for denne sondring.

³ Identisk kan også være udtryk for forventninger der ikke er umiddelbar enighed om, men at man kender og erkender de divergerende holdninger og synspunkter

⁴ se i øvrigt bilag et

gennemført over to dage. Resultaterne fra denne undersøgelse holdes op mod den praksis og de forventninger, der afspejler sig i konklusionspapiret.

Dette leder direkte over i hovedsigtet med det tredje seminar; at hver deltager opstiller en aktivitet/projekt, der sigter mod at indfri konklusionspapiret. Udgangspunktet for aktiviteterne er, som angivet, resultaterne i konklusionspapiret og medlemledernes nuværende praksis. Herfra udledes aktiviteter til personlig, faglig og organisatorisk udvikling, træning og efteruddannelse for lederen selv, i relation til den øvrige ledelse og/eller egen enhed. Processen med udarbejdelse af projekter indledes med et til to oplæg af underviserne eller gæsteforelæsere, der ridser opgave og rammer mere præcist op. Hvad det er for aktiviteter, den enkelte planlægger at iværksætte, er individuelt og situationsbestemt. Eneste binding er, at det tager afsæt i nuværende praksis og sigter mod den ramme, der er opstillet med konklusionspapiret. Som eksempler kan nævnes uddannelsesforløb, etablering af ERFA-grupper eller anden erfarings- og informationsudveksling, tiltag der kan skabe eller understøtte organisatoriske forandringer, eller at den enkelte skal arbejde med nogle personbestemte ting i sin ledelsesstil. Hver enkelt skal arbejde med egne aktiviteter målrettet egen (arbejds)situation, men det sker i fællesskab med de øvrige deltagere, undervisere og virksomheden/koncernens personalefunktion. Når personalefunktionen inddrages på dette punkt er det for 1) at sikre, at projekterne opnår en accept og indlejring i organisationen, og, 2) at diskutere ressourcegrundlag for projekterne. Endelig sluttet det sidste seminar af med en samlet evaluering. Denne handler både om det netop overståede forløb, og hvordan der følges op på aftaler og ideer efterfølgende.

Det anbefales at de tre seminarer afvikles adskilt i de tre gange to dage inden for en samlede periode ikke over seks måneder. Omvendt skal der være mindst tre uger mellem det første og det andet forløb, og mindst to uger mellem det andet og det tredje forløb.

Virksomhedens deltagelse

Det er af afgørende betydning for forløbet, at virksomheden indgår som en aktiv part. Der er *ikke* tale om et egentlig uddannelse, men et forløb til at etablere forandringer og udvikle medlemlederrollen i den enkelte organisation. Dette forpligtiger virksomhed/koncern om at deltage aktivt. Dette ved, at ledelsen er med både i planlægning af forløbet, indgår i dele af seminarerne og især er aktive ved opfølgning. Den skal derfor afsætte ressourcer til:

Forud for forløbet:

1. Være arbejds møder med deltagelse af ledelse og underviser.
2. Et informationsmøde med deltagelse af underviser, deltagerne på forløbet og ledelsen.

Under forløbet:

1. Deltage i de enkelte seminarer i det omfang der er beskrevet i uddannelsesplanen.
2. Løbende være i dialog med underviserne.

Efter forløbet:

1. Være indstillet på aktiviteter der følger op på deltagernes projekter.
2. Afvikle en opsamling/evaluering tre til seks måneder efter sidste seminar med deltagelse af kursister, undervisere og ledelse.

Forventningsbaseret ledelse

Første seminar

Undervisningsplan

Formål:

Det første seminar, betegnet fokusseminar, har til formål at identificere forventninger og krav til mellemlederrollen i deltagerne virksomhed for nuværende og fremover. På dette første seminar er det tanken, at gruppen diskuterer deres egen rolle og egne forventninger til at være leder, ud fra input fra de øvrige niveauer i deres organisation. Underviserne har i den forbindelse et særligt ansvar for overfor deltagerne med at præcisere, hvor der er fælle forventninger, og på hvilke områder forventningerne er divergerende.

Som det første får deltagerne mulighed for at udtrykke deres forventninger til 1) det at være arbejdsleder i almindelighed, 2) det forløb, de netop er ved at starte op i form af, hvad de forventer det kan bidrage med i forhold til deres arbejde. Denne indledning har til formål at præsentere deltagerne og underviserne overfor hinanden, give deltagerne et billede af hinandens syn på lederrollen nu og fremover, og, ikke mindst, give underviserne et billede af deltagerne forventninger.

Herefter vil et oplæg give deltagerne et begreb for *forventninger*. Når det er vigtigt at få en fælles forståelse af forventninger, skyldes det for det første begrebets centrale betydning for hele forløbet. Oplægget tjener endvidere det formål at underviserne opstiller mentale rammer for, hvad det vil sige at leve op til forventninger.

Efterfølgende dette præsenteres forventninger til mellemlederrollen fra både overordnede ledelse (ledelser) og fra de medarbejdere, mellemlederne har under sig. Denne fremlæggelse omfatter også bud på hvordan de føler, arbejdslederne for nuværende håndtere deres opgaver. Der vil ikke være nogen egentlig diskussion af disse input, de gerne må have et vist provokatorisk skær over sig. Dog åbnes der for spørgsmål af forståelsesmæssig karakter. Tanken med dette er, at mellemlederne med afsæt i det billede, den øvrige organisation har af dem og deres arbejde, får lejlighed til selv at diskutere egen rolle, og hvilke krav og forventninger de har til omgivelserne, for at kunne leve op til

de krav, de bliver konfronteret med. Denne proces skal munde ud i en form for selvrefleksion i gruppen over, hvad det er for en mellemlider deres virksomhed ønsker og efterlyser, og i hvilket omfang de mener, at betingelserne er til stede for at indfri disse ønsker. Dette formuleres i et konklusionspapir, som underviserne udarbejder umiddelbart efter seminaret.

Rammer:

Forløbet afvikles over to dage. Holdet har 12-16 deltagere, og foregår dels som klasseundervisning, dels i gruppearbejder. Foruden undervisere, indgår repræsentanter for ledelse og medarbejdere i seminaret ved fremlæggelse af forventninger.⁵

Undervisningsforløb:

Førstedagen indledes med en præsentation af 1) underviserne⁶, 2) undervisningsstedet, 3) deltagerne, både for hinanden og for underviseren, 4) det samlede forløb, dets mål og formål. Herefter får deltagerne mulighed for at uddybe deres præsentation ved at opstille egne forventninger til det at være arbejdsleder og de forventninger, de har til forløbet "Forventningsbaseret ledelse".

Efterfølgende afvikles et af de på forhånd få fastlagte oplæg. Dette omhandler forventninger. Det præciseres her, at det er vigtigt, at alle parter stiller forventninger til både sig selv og hinanden. Oplægget skal gøre deltagerne det begribeligt, at det at stille forventninger til andre er både rigtigt og legitimt, ligesom man altid selv skal være åben over for forventninger. Men forventningerne må ikke fratage den enkelte ansvar. Af samme årsag er det i undervisningen væsentligt at gribe ind og tage diskussionen, hvis deltagerne konsekvent søger løsninger og svar på problemer uden for eget handlerum. Ligeledes skal deltagerne konsekvent gøre forventninger målrettede, forstået sådan, at forventningerne stiles mod andre dele af organisationen. Det er vigtigt, at alle, der præsenterer forventninger i forløbet, præciserer, hvem de sigter imod forstået som afgrænsede enheder, funktioner eller endog enkeltpersoner. Generelle forventninger uden adresse vil hurtigt få karakter af handlingslammelse, eller at der ikke tages fat om de nødvendige og forventede tiltag. Forventninger bliver da reelt til afledningsmanøvrer.

⁵ Disse input forudsætter ikke nødvendigvis personlig tilstedeværelse, men kan være gennem en bånd- eller videooptagelse

⁶ Hvis der er andre undervisere inden i det samlede forløb, præsenteres de enten ved sig selv eller ved omtale af hovedunderviseren

Herefter følger input til deltagerne om andres forventninger til og vurderinger af deres måde at udfylde arbejdslederrollen.

Den første del er medarbejdernes forventninger. Som angivet bliver der tale om en envejskommunikation, hvor ansatte vurderer ledernes nuværende evner til at udfylde rollen og hvilke forventninger, de har til dem nu og fremover. Det skal præciseres, at medarbejderrepræsentanter kan være tillidsrepræsentanter, men er det ikke nødvendigvis. Det væsentligste er, at underviserne har det indtryk, at de i et rimeligt omfang udtrykker den samlede medarbejdergruppes syn, idet det ikke vil være muligt at give et input, der er dækkende for alle ansatte. En måde at præsentere forventningerne på, er ved at afspille en båndoptagelse af en samtale med en gruppe medarbejdere og deres syn og forventninger til mellemliderrollen. Dette både generelt og specifikt i forhold til egen organisation.

Efterfølgende er det præsentation af ledelses forventninger til gruppen. Disse præsenteres gennem en repræsentant for den eller de ledelsesniveauer, hvis forventninger indgår. Det vil sige mellemlidernes nærmeste leder(e) og topledelsen (kan naturligvis være sammenfaldende). I topledelsens fremlæggelse skal indgå det strategiske sigte, gennem præsentation om forventninger til den overordnede udvikling af virksomheden, og mellemlidernes forventede placering og opgaver i den anledning. Ligeledes indgår en vurdering af, hvor man føler gruppen står i dag i forhold til visioner og planer. Ved de forberedende møder med ledelsen tages der stilling til, om der skal deltage en eller flere repræsentanter fra ledelsen.

Der vil i forlængelse af alle oplæggene være mulighed for spørgsmål af uddybende eller forståelsesmæssig karakter, men ikke egentlig diskussion af synspunkterne.

Såfremt der gør sig særlige forhold gældende, kan der indgå tilsvarende oplæg fra stabsfunktioner eller fra eksterne interessenter. Det sidste dog ikke kun ud fra argumentet om det vigtige i omgivelsernes syn på virksomheden. Der skal foreligge særlige omstændigheder.

Andendagen indledes med en opsamling blandt deltagerne, hvor der sker en sammenfatning af forventningerne, og hvor deltagerne får mulighed for at kommentere dem overfor hinanden.

Underviseren har til dette punkt opsamlet de forventninger, der er meldt ud, og givet dem i skriftelig form til deltagerne som støtte for diskussionen.

Herefter får gruppen lov til at formulere deres forventninger til egen rolle, og hvad dette stiller af krav til de øvrige niveauer i organisationen. Der indledes med et gruppearbejde, hvor deltagerne selv fremkommer med deres syn på og forventninger til mellemlederrollen; altså egen rolle. Denne fremlægges i plenum, hvor der søges enighed om en fælles forståelse for rollen og hvordan gruppen selv mener, den skal se ud i fremtiden. Det er gruppens eget bud, men det vil naturligt være påvirket af oplæggene fra tidligere, hvilket er aldeles tilsigtet.

Næste punkt er en sammenfatning af de tre sæt af forventninger til et billede af mellemlederrollen. De temaer der er centrale i diskussionen er:

- 1) i hvilken grad er der overensstemmelse mellem de forskellige sæt af synspunkter,
- 2) er det muligt at forene de ønsker der ligger hos hhv. deltagerne selv, ledelse, ansatte og eventuelt andre,
- 3) lægges der fra lederside op til forandringer, der ændre lederrollen.

Resultaterne af diskussionerne af disse punkter sammenfattes af underviseren som en del af konklusionspapiret.

Den videre proces foregår både i plenum og i korte diskussioner i grupper, hvor underviseren har til opgave at opsamle resultaterne af disse diskussioner. Det er naturligvis af afgørende betydning, at deltagerne mener, det er deres billede og deres opfattelser, der præger konklusionspapiret. Underviseren har dog en vis indflydelse på indholdet og skal også formå at styre processen i nogen grad. Indholdet i konklusionspapiret er ikke nødvendigvis det, deltagerne selv helst ser eller har som ideal. Konklusionspapiret skal pege frem mod et fælles billede for hele organisationen, hvorfor det i maksimalt omfang skal repræsentere alle parter udmeldinger. I konsekvens af dette kan billedet også indeholde elementer, hvor det ikke syntes muligt af forene holdninger, opfattelser og fremtidige krav. Det er klart, at den type af divergens nødvendigvis kommer til at spille en rolle på det efterfølgende seminar, hvorfor det trækkes frem i konklusionspapiret. Endelig har underviseren også en ret til at vurdere indholdet og sikre at andre parter indlæg af relevans indgår som kommentarer.

Hele processen på andendagen materialiseres i et konklusionspapir, som dels opstiller krav og forventninger til mellemlederne, dels opstiller de rammer og krav mellemlederne har for at kunne leve op til de stillede krav og forventninger. Dette udformes af underviseren på baggrund af deltagernes udmeldinger, og sendes umiddelbart efter forløbet til deltagerne til kommentering. Herefter vil konklusionspapiret blive fremsendt til alle de parter, der indgår i det andet seminar.

Endelig afsættes der til sidst tid til opsamling og evaluering af dette første seminar.

Forventningsbaseret ledelse

Andet seminar

Undervisningsplan

Formål:

Det andet seminar, betegnet dialogseminar, sætter fokus på samspillet mellem mellemlederne og de øvrige niveauer i organisationen. Afsæt er de formulerede krav og forventninger til mellemlederrollen nu og fremover, som gruppen opstillede afslutningsvist på første seminar i konklusionspapiret.

Det overordnede formål med seminaret er yderligere at identificere krav og indhold til mellemlederrollen, samt at sammenfatte disse til et fælles mål og billede for hele virksomheden og den hele koncern. Modsat første forløb, hvor det er mellemlederne der sammen med underviserne formulerede indholdet af konklusionspapiret, giver dette andet forløb øvrige aktører i virksomheden (koncernen) mulighed for at påvirke eller gennemsætte, gennem dialogen, den endelige udfærdigelse af konklusionspapiret. Af samme årsag får de øvrige deltagere, der indgår i dialogen på forhånd udleveret det konklusionspapir, som er det håndgribelige resultat af det første seminar.

Formålet med dialogen er todelt. Det første formål er at skabe klarhed hos forløbsdeltagerne om hvad der forventes af dem nu og i fremtiden. I dette ligger også en klarhed over hvilke mål ledelsen opstiller for udviklingen af deres organisation. Det andet formål er at få diskuteret og tilpasset de indbyrdes krav og forventninger. Forløbet skal ende op med samme produkt som det første forløb: et konklusionspapir. Men forskellen er, at produktet efter dialogforløbet både er mere gennemarbejdet, ligesom det indeholder øvrige aktørers krav og forventninger til mellemlederrollen. Her først og fremmest de planer og tanker ledelsen gør sig vedrørende denne funktion og dens placering i en fremtidig organisation.

Konklusionspapiret udgør grundlaget for den enkeltes videre udvikling og uddannelse og for aktiviteter til udvikling og forandring i egen enhed.

Endelig lægger dette seminar op til forløbets andet hovedformål, som er at udarbejde aktivitetsplaner, der peger i retning af konklusionspapiret. Dette sker dels ved at introducere dette

andet formål. Dels at forberede deltagerne på en opgave frem til tredje seminar, som har til formål at afdække deres nuværende praksis og arbejdsopgaver. Denne opgave er konkret at udfylde et skema over to dage (bilag 1), der giver et billede af hvilke opgaver den enkelte ledere udfører, og hvilke kontaktflader lederen har i hverdagen.

Rammer:

Forløbet afvikles over to dage. Holdet har 12-16 deltagere, og foregår dels som klasseundervisning, dels i gruppearbejder. Foruden undervisere indgår der repræsentanter fra ledelse og medarbejdere i dialogforløbene⁷.

Undervisningsforløb:

De to dage opdeles i fem moduler, med tre på førstedagen og to på andendagen. Dette medfører, at førstedagen bliver noget længere end en normal undervisningsdag, og andendagen tilsvarende kortere.⁸

Det første modul er forberedelse af dialogforløbene. Deltagerne vender her tilbage til det konklusionspapir, som er udløberen af det første seminar. De har i perioden mellem det første og andet seminar haft oplægget til gennemlæsning og kommentering. Men i og med at det er udarbejdet af underviser, og at underviseren(-ne) har foretaget eventuelle rettelser, der kommer fra deltagerne, vil det være oplagt at indlede med at summere papiret op.

Ud over deltagerne selv har de personer, der indgår i dialogforløbet haft lejlighed til at se konklusionspapiret, ligesom de er har fået besked på at forholde sig til det i den forestående dialog. Tanken er i dette første modul af andet seminar endvidere at få skabt en fælles ramme blandt deltagerne for hvordan, man vil gribe dialogen an med de øvrige niveauer. Det er i den forbindelse fuldt ud legitimt, hvis deltagerne på baggrund af overvejelser i den mellemliggende periode eller som følge af diskussionen af rettelserne, når frem til det resultat, at de selv foreslår ændringer i konklusionspapiret. Det kan naturligvis heller ikke udelukkes, at der opstår ændringer som følge af misforståelser hos underviserne i forbindelse med den skriftlige udformning og rettelserne.

⁷ Der kan også opstå forløb hvor stabsfunktioner eller eksterne interessenter udgør parterne i dialogen

⁸ Dette er under forudsætning af, at der er to dialogforløb, typisk ansatte og ledelse. Hvis der er flere, bliver der tilsvarende flere moduler

Andet modul er det første af to dialogforløb. Dette relaterer sig til den aktuelle situation ude på arbejdspladsen (den enkelte mellemlederes afdeling). Deltagerne her vil både være mellemledernes nærmeste chefer og repræsentanter for de ansatte. Dette dialogforløb opridses de krav og forventninger, der er i forhold til den hverdag, deltagerne allerede befinder sig i.

Tredje modul, andet dialogforløb, retter sig mod de krav og forventninger, der stilles til gruppen fra den øverste ledelse i virksomheden (koncernen). Et oplagt tema for denne diskussion er, hvordan virksomhed eller koncernen forventer mellemlederrollen vil se ud i fremtiden, samt hvilke eventuelle planer, ledelsen har i retning af forandringer, der vil virke ind på mellemledernes arbejdsområder og –forhold. Altså en dialog om mellemlederrollen set i strategisk perspektiv. Foruden repræsentanter for den øverste ledelse vil det være oplagt, at også en eller flere af mellemledernes nærmeste ledere er til stede under denne dialog (forudsat at det ikke er et og samme niveau).

De to moduler udtrykker, hvad der opfattes som de mest oplagte konstellationer for dialog, men er ikke endelige. Der kan tænkes andre, og såfremt disse er mere oplagte, træder de i stedet eller indgår som en udbygning af antallet af dialogforløb.

Begge dialogforløb indledes med, at de inviterede paneldeltagere får ca. 20 minutter til at fremlægge deres syn på mellemlederfunktionen og kommentere konklusionspapiret. Dette som oplæg til diskussion. Der kan eventuelt byttes om på modul 2 og 3, rækkefølgen er forholdsvis underordnet. Ligeledes vil der i mindre eller meget fladt strukturerede virksomheder kun være grundlag for et dialogforløb.

Fælles for dialogforløbene er, at underviser både er dirigent/ordstyre og referent. Det er i den forbindelse også underviserens opgave at skabe retning i dialogen, så den peger frem mod konkrete forslag og aftaler, og at disse forslag og aftaler bliver nedfældet i den nye/reviderede version af konklusionspapiret. Denne noget omfattende opgave in mente, vil det være nødvendigt, at dialogforløbene afvikles med dobbeltlærer dækning.

Det fjerde modul er en opsamling af dialogforløbene, som munder ud i en ny/videreudvikling af konklusionspapiret. Altså at de resultater, der er fremkommet, materialiseres sig på samme måde som ved det første forløb. Modsat det resultat, der fremkom af det første forløb, som var mellemledernes eget billede, har underviserne et anderledes afgørende ord ved udarbejdelse af det endelige konklusionspapir. Dette for at sikre, at de øvrige aktørers meldinger og interesser indgår med den vægt, de har for beslutninger i organisationen. Det er derfor af afgørende betydning, at mellemlederne angiver, hvad det kræver at indfri opstillede ønsker og betingelser til deres arbejdsrolle nu og fremover, samt hvilke konsekvenser disse krav og ønsker har set fra mellemledernes side. Dermed også sagt, at der kan være punkter, hvor der ikke er konsensus. Det endelige konklusionspapir kan derfor indeholde divergerende syn og opfattelser, hvor det så er underviserens opgave at give sine tolkninger af, hvilke konsekvenser kravene vil få for organisationen og mellemlederne.

Det femte modul tager fat på det andet af de to overordnede formål med forløbet, ved at opstille rammer for beskrivelse og analyse af mellemledernes nuværende arbejde. Deltagerne får et værktøj i form af en række skemaer, som de frem mod sidste seminar skal anvende til at angive deres nuværende opgaver. Skemaerne udarbejdes som en del af forløbets undervisningsmateriale. I analysen er det væsentligt at opfange opgaver og fordeling mellem 1) arbejdets udførelse og administration, 2) ledelse af produktionsprocesser i forhold til personaleledelse, og, 3) løbende drift i forhold til forandringsaktiviteter⁹. Registreringen finder sted i direkte relation til det daglige arbejde og de daglige aktiviteter. Hvordan skemaerne skal anvendes, og med hvilket formål, de udarbejdes, er genstand for et egentlig oplæg fra underviserside. De enkelte deltagers registreringer fremsendes og bearbejdes inden sidste seminar.

I lighed med det første forløb afsluttes der med evaluering og opsamling.

⁹ Den endelige udformning af dette punkt vil fremgå af de skemaer, der skal anvendes, og som pt er under udarbejdelse

Forventningsbaseret ledelse

Tredje seminar

Undervisningsplan

Formål:

Det tredje seminar, betegnet fokusseminar i lighed med det første, sætter fokus på den enkelte mellemleder og han/hendes arbejde. Udgangspunktet er det konklusionspapir, der ligger endelig færdig ved starten af dette tredje forløb, samt deltagernes beskrivelse af deres egen arbejdsfunktion. Som mellem det første og det andet seminar, har dette papir også været tilsendt både forløbsdeltagerne og de personer, der indgik i dialogforløbene umiddelbart efter andet seminar, med mulighed for kommentering og rettelser. Ligeledes har deltagerne mellem andet og tredje seminar udarbejdet en beskrivelse af deres arbejdsfunktion via udfyldelse af en række skemaer, udleveret på det andet seminar.

Det overordnede formål med dette tredje seminar er, at deltagerne finder frem til de aktiviteter for personlig, ledelsesmæssig og/eller organisatorisk udvikling og træning, der falder i tråd med de forventninger, der er skitseret i konklusionspapiret. Og med afsæt i beskrivelsen af nuværende arbejdspraksis. Hvilke aktiviteter der vil være tale om, kan ikke oplistes forud, idet de udspringer af behov og problemstillinger, der fremkommer i forløbet, og som nedfældes i konklusionspapiret. Aktiviteterne kan både rette sig mod forbedring og træning i forhold til nuværende opgaver og praksis (ledertræning), og sigte mod varetagelse af nye fremtidige opgaver (lederudvikling).

Rammer:

Forløbet afvikles over to dage. Holdet har 12-16 deltagere, og foregår dels som klasseundervisning, dels i gruppearbejder. Desuden deltager en person fra virksomheden/koncernen på sidstedagen af seminaret. Det er ikke noget krav, men vil være oplagt om denne person er den ansvarlige leder for uddannelse og personaleudvikling.

Undervisningsforløb:

Den første del af seminaret er en opsamling på konklusionspapiret. I lighed med tidsrummet mellem det første og anden seminar, har det været ude til kommentering hos deltagerne og øvrige personer,

der deltog i dialogforløbene. Derfor indledes seminaret med at underviseren gennemgår det endelige konklusionspapir.

Det efterfølgende punkt er en opsamling og gennemgang af deltagernes nuværende arbejdsfunktioner. Underviseren har på forhånd sammenfattet de fra deltagerne indsendte skemaer, og præsenterer det samlede resultat for lederne. Dette vil så danne grundlag for en diskussion i plenum, eventuelt også grupper, om:

1. Det er et fælles billede af deres nuværende job, de kan genkende.
2. I hvilket omfang det nuværende job stemmer overens med de forventninger, der oprides i konklusionspapiret.
3. Hvilke krav både nuværende og forventede praksis stiller, og om lederne selv mener de kan indfri disse krav.
4. Hvilke tiltag og aktiviteter, der er nødvendige for at skabe (bedre) overensstemmelse mellem praksis og forventninger.

Det sidste punkt lægger naturligt op til den efterfølgende del af seminaret, som er en konkretisering af aktiviteter, der netop sigter mod at skabe overensstemmelse.

Inden dette punkt afvikles et til tre oplæg, som yderligere lægger op til og retningsgiver deltagernes udvikling af egne aktiviteter. Igen gælder det for dette punkt, at det ikke på forhånd er muligt at udpege emnerne for dette eller disse oplæg. De vil udspringe af de behov, der viser sig. Der vil hvis, behovet viser sig, være mulighed for at tilknytte gæsteundervisere til disse eller dette oplæg.

Resten af førstedagen arbejder de enkelte deltagere med hver deres "aktivitet". Sådanne kan være forslag til efteruddannelse, aktiviteter til at forbedre samarbejdet i egen afdeling, forberedelse med at gennemføre medarbejdersamtaler, etablering af selvstyrende grupper i egen enhed, evne bedre at håndtere den svære samtale, opbygge systemer til resultatmåling i egen afdeling, et system til lønfastsættelse af medarbejdere etc. etc. Som allerede angivet udspringer aktiviteterne af de behov, der viser sig. Det vil være oplagt, men ikke noget krav, at der er en vis samhørighed i aktiviteter deltagerne imellem. Deltagerne bliver efter et kort introduktion sat til, først alene, at formulere skitsen til en ide. Herefter sammensættes de i mindre grupper, og får halvanden time til at diskutere deres ideer. Underviseren (underviserne) cirkulere mellem grupperne, og tager del i diskussionerne

af de fremsatte ideer. Efter halvanden time bryder underviseren grupperne op, og sammensætter nye, der i så stort omfang som muligt afspejler sammenlignelige aktiviteter. Herefter fortsætter diskussionen af de enkeltes aktiviteter, og hver især formulerer kort på max. et A4 ark deres forslag til aktivitet.

Seminarets sidste dag har to punkter på dagsordnen. Det første er deltagernes fremlæggelse af deres aktivitet i plenum. Hver deltager starter med på max. 5 minutter at fremlægge sin aktivitet, hvorefter den diskuteres med de øvrige deltagere, underviseren og repræsentanten fra virksomhed/koncern. Det er i denne diskussion vigtigt at få vendt mulighederne for implementering af forslaget. Alt efter deltagerantal afsættes der 15 til 20 minutter pr. aktivitet.

Dagen afsluttes med en samlet evaluering over to timer af hele forløbet. Selve evalueringen gennemføres af repræsentanten fra virksomheden. Det mere eksakte indhold aftales dog på forhånd mellem repræsentanten for virksomheden og underviserne.

Bilag 1

Aktivitetsopgørelse

1) Produktion:_____

2) Administrative opgaver:_____

3) Salg- og markedsføring:_____

4) Regnskab og økonomistyring:_____

5) Sikkerhed & miljø:_____

6) LEDELSE

a) Planlægning & tilrettelæggelse

aa) Fordele arbejdsopgaver:_____

ab) Fremskaffe udstyr/materialer:_____

ac) Fastlægge og planlægge mål og aktiviteter:_____

ad) Andet:_____

b) Faglig supervision

ba) Introduktion af nye medarbejdere:_____

bb) Intern læring:_____

bc) Faglig råd og vejledning:_____

bd) Andet:_____

Kontrol

ca) Sikre medarbejderne udføre arbejdet korrekt:_____

cb) Sikre at medarbejderne udføre et tilstrækkeligt arbejde:_____

cc) Sikre at regler og forskrifter er overholdt:_____

cd) Andet:_____

Personaleledelse

da) Sager vedr. ansættelser, afskedigelser og overflytninger:_____

db) Samtaler og andre aktiviteter mhp. udvikling eller omplacering af medarbejdere til andre opgaver, herunder uddannelse:_____

dc) Andre personalerelaterede samtaler (ikke faglige spg.mål):_____

dd) Andet:_____

Formidling

ea) Formidling og bearbejdning af ordre og informationer fra ledelse og stab:

eb) Formidling af budskaber og informationer fra egen afdeling til linie og stab:

ec) Indsamle og bearbejde andre informationer til brug i egen afdeling:

ed) Andet: _____

KONTAKTFLADER

Kontakt til egne medarbejdere: _____

Kontakt til ansatte/ledere i stabsfunktioner: _____

Kontakt til egen overordnede (fabrikschef eller driftsleder): _____

Kontakt til topledelse (Randers): _____

Kontakt til ansatte uden fra egen afdeling, kollegaer og personer på andre slagterier: _____

Kontakt til andre eksterne relationer: _____
